

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Bakalářská práce

2015

Lucie Rulcová

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza vybraných personálních činností v konkrétním podniku

**Adaptace zaměstnanců ve firmě Continental Automotive
Czech Republic s.r.o., Jičín**

Bakalářská práce

Autor: Lucie Rulcová

Obor: Finanční management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

podpis

V Hradci Králové dne 21. dubna 2015

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala za projevenou pomoc při zpracování práce Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. a společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Jičín.

Anotace

Tato bakalářská práce se věnuje procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Jičín. Hlavním cílem práce je sestavit příručku pro nové zaměstnance, která přispěje k celkovému zlepšení současného adaptačního procesu. Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola shrnuje všeobecně řízení lidských zdrojů, druhá kapitola se zabývá cílem a metodikou práce. Obsah třetí kapitoly je věnován literární rešerši, naproti tomu čtvrtá kapitola analyzuje současný adaptační proces ve firmě. Pátá kapitola shrnuje výsledky získané z analýzy a navrhuje řešení pro zlepšení stávajícího adaptačního procesu. Součástí této kapitoly je návrh příručky pro nové zaměstnance. Poslední kapitola práce kromě shrnutí naznačuje předpověď budoucího vývoje oblasti adaptace ve firmách.

Annotation

Adaptation of employee in the company Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Jičín

This bachelor thesis describes the process of adaptation of new employees in the company Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Jičín. The main aim of this thesis is to create a manual for new employees which could help with overall improvement of their current adaptation process. This bachelor thesis is divided into a six chapters. The first one describes human resources management in general. The second one describes target and methodology of work. Third chapter is dedicated to literature search. The adaptation process of the company is analyzed in fourth chapter. Results acquired from analysis are summarized in chapter no. 5. This chapter even contains possibilities for improving of current adaptation process and a handbook for new employees. The last chapter summarizes the whole thesis and predicts possible future development in adaptation of new employees.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	3
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	4
3.1	ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	4
3.1.1	<i>Sociální adaptace</i>	5
3.1.2	<i>Pracovní adaptace</i>	5
3.2	FORMÁLNÍ ORIENTACE	6
3.2.1	<i>Celoorganizační (celopodniková) orientace</i>	6
3.2.2	<i>Útvarová orientace</i>	7
3.2.3	<i>Orientace na konkrétní pracovní místo</i>	8
3.3	NEFORMÁLNÍ ORIENTACE	8
3.4	FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	8
4	ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI	10
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	10
4.1.1	<i>Závod Jičín</i>	11
4.2	ANALÝZA SYSTÉMU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	12
4.2.1	<i>Nástupní školení</i>	12
4.2.2	<i>Uvedení na pracoviště a orientace v rámci organizační jednotky</i>	14
4.2.3	<i>Analýza vzdělávacích potřeb</i>	15
4.2.4	<i>Adaptace pracovníků dělnických profesí</i>	16
4.2.5	<i>Adaptace technickohospodářských pracovníků</i>	19
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ V OBLASTI ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	23
5.1	SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY	24
5.2	NÁVRH DOPORUČENÍ V OBLASTI ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	24
5.2.1	<i>Příručka pro nové zaměstnance</i>	25
5.2.2	<i>Informační terminál</i>	44
5.2.3	<i>Adaptační víkend</i>	44

6 ZÁVĚR	45
SEZNAM ZDROJŮ	46
TIŠTĚNÉ ZDROJE	46
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	47
SEZNAM GRAFŮ	47
SEZNAM TABULEK	47
SEZNAM POUŽÍVANÝCH ZKRATEK	47
PŘÍLOHA.....	49
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZÁVODU Jičín	49
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU: LIDSKÉ ZDROJE JIC-HR.....	50

1 ÚVOD

Personální práce prošly během posledních desetiletí velkým vývojem. Do 60. let 20. století lze mluvit o personální práci pouze jako o administrativě. Hlavním úkolem tehdejších personalistů bylo vedení evidence zaměstnanců ve snaze zachytit osobní údaje svých pracovníků. V této koncepci byl člověk brán jako součást technického vybavení firmy. Stejně tak i vliv personalistiky byl ve firmě téměř zanedbatelný. S postupujícím časem se role personální práce neustále zvětšuje a ve firmě zaujímá rozhodující postavení. Od 80. let 20. století je tato oblast vnímána jako klíčová k dosažení finančních i jiných úspěchů. Největší posun lze zaznamenat v pohledu na člověka. V této koncepci řízení lidských zdrojů se právě člověk stává tím nejdůležitějším vstupem do podnikání, jako nositel tvořivosti a pružnosti. S moderní dobou přichází nástup nové informační technologie, jež řízení lidských zdrojů nezanedbatelně zkvalitňuje. V dnešní době jsou tyto technologie dostupné i opravdu malým firmám.

Pro společnost představují zaměstnanci vysoké náklady, proto je v zájmu firmy tyto náklady co nejvíce eliminovat. Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou oblast. Celý koloběh začíná personálním plánováním, kdy firma zjišťuje celkový stav zaměstnanců a rozhoduje se, zda bude přijímat nové zaměstnance nebo naopak propouštět. Po plánování, v případě zjištěné potřeby přijmout nové pracovníky, přichází na řadu získávání pracovníků. V této oblasti se podnik snaží zaujmout potencionální uchazeče, děje se tak z větší části zadáním inzerátu na pracovní portály nebo firma hledá ve vnitřních zdrojích. Za předpokladu, že firma hledá vysoce vzdělaného odborníka, existuje v dnešní době profesní sociální síť LinkedIn, kde lze takové lidi najít a kontaktovat. Nyní nastává fáze, ve které je nutné projít veškeré zasláné životopisy lidí ucházejících se o danou pracovní pozici. Jedná se o fázi výběru lidí, jejichž odborná kvalifikace bude odpovídat popisu pracovního místa. Při dodržení těchto důležitých podmínek, je poté pozván optimální počet uchazečů na pracovní pohovor. Pokud uchazeč uspěje, následuje jeho přijetí. Přijímání pracovníků je činnost převážně administrativní. Nejprve je se zaměstnancem podepsána pracovní smlouva, popř. dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti. Nový zaměstnanec musí být zařazen do personální evidence. S tím souvisejí další úkony, například zaměstnavatel musí svého zaměstnance přihlásit k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Prvním dnem nástupu do zaměstnání nastává proces

adaptace pracovníků. V některých firmách často podceňovaná část řízení lidských zdrojů. Poté přichází na řadu rozmístování pracovníků. Tento proces je průběžný, jde především o to, aby zaměstnanci na pracovních místech odpovídali požadavkům popisu pracovního místa. Další oblast, jež patří do řízení lidských zdrojů, se nazývá řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Řízení pracovního výkonu je řešeno dohodou o pracovním výkonu pracovníka. Tyto dohody či plány mají za cíl přesně vytyčit, jakou práci musí zaměstnanci za stanovené období odevzdat, součástí této činnosti je i správná motivace pracovníků. V průběhu období mohou probíhat kontroly plnění stanovených cílů. Kontroly mají především zabránit neúspěchu, ale mohou i stanovené cíle upravit. Na konci stanoveného období přichází hodnocení. To probíhá např. formou hodnotícího pohovoru, kde jsou podrobně rozebírány vytyčené cíle a jejich plnění. Za dobře odvedenou práci následuje odměna. Systém odměňování pracovníků se různí. Zaměstnanci jsou odměňováni tarifní mzdou, časovou nebo výkonovou mzdou. Další složky, které mohou mzdu navýšit, jsou prémie a odměny. Neméně důležitou oblastí je vzdělávání pracovníků. Aby firma mohla být za neustále měnících se podmínek na trhu konkurenceschopná, musí své zaměstnance stále vzdělávat. Poslední oblast řízení lidských zdrojů je uvolňování pracovníků z organizace. To se může stát z několika důvodů. Nemusí to být jen ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. S přibývajícím věkem zaměstnanec odchází do starobního či invalidního důchodu. Důvodem také může být zvolení pracovníka do výkonu veřejné funkce nebo odchod na mateřskou dovolenou. V těchto posledních případech se může jednat pouze o dočasnou ztrátu. Daleko horší je pro organizaci odchod pracovníka z vlastní vůle, náhrada za klíčového člověka se shání velice těžko. Nějakou dobu novému zaměstnanci trvá, než se v nové firmě aklimatizuje a je schopen podávat požadované výkony. Vstřícný krok ze strany firmy, v podobě programu adaptace, může firmě pomoci urychlit proces přizpůsobování a ušetřit tak značné množství finančních prostředků.

Právě adaptace se stala hlavním tématem této bakalářské práce.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je sestavení příručky pro nové zaměstnance, tím tak zkvalitnit současný adaptační proces v organizaci.

Pro úspěšné dosažení celkového cíle práce je třeba splnit jednotlivé dílčí cíle práce. V první řadě je zapotřebí shromáždit teoretické podklady z odborné literatury, poté vytvořit analýzu momentálního procesu adaptace ve společnosti. Zjištěné poznatky z odborné literatury budou konfrontovány se současným procesem adaptace. Z těchto získaných informací bude vytvořena SWOT analýza, ze které vzejdou vhodné návrhy pro řešení. Předpokládá se, že mezi těmito návrhy se objeví sestavení příručky pro nové zaměstnance. Pro objektivní posouzení, zda příručka přispěje k zlepšení adaptačního procesu, lze využít stávající zaměstnance. Prostřednictvím vyplnění krátkého anketního lístku vyjádří svůj názor k myšlence vytvoření příručky. K oslovení zaměstnanců, jež pracují delší dobu v organizaci, bude přistoupeno z toho důvodu, že jsou schopni posoudit, zda by jim tato příručka mohla ulehčit adaptaci v době, kdy oni sami nastupovali do neznámé firmy.

Použité metody pro získání informací v bakalářské práci jsou pozorování, dotazování, analýza a následná syntéza. Ke zpětné vazbě poslouží anketa k příručce pro nové zaměstnance. Tím bude zajištěna úplnost a srozumitelnost veškerých informací. V rámci mé tříměsíční brigády na personálním oddělení, jsem měla možnost zúčastnit se nástupního školení, pracovních pohovorů na pozici Montážní dělník a zažít každodenní pracovní režim oddělení. Čas strávený v organizaci jsem využila ke shromažďování potřebných informací o firmě, které jsem následně využila v této práci.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této kapitoly je shromáždění poznatků z odborné literatury týkajících se problematiky adaptace zaměstnanců ve společnosti. První podkapitola se zabývá adaptací a s tím souvisejících odborných pojmů. Poté je proces celkové adaptace rozdělen na sociální, pracovní, formální a neformální adaptaci. V odborných publikacích lze narazit na rozdílnou terminologii, kde je adaptace popsána, jako orientace či uvedení do společnosti. V závěru této kapitoly jsou uvedeny fáze adaptačního procesu, jimiž nový pracovník prochází.

3.1 Adaptace pracovníků

Pro správné pochopení adaptace je pro začátek nutné vysvětlení několika pojmů.

Adaptabilita je lidská schopnost přizpůsobit se novému prostředí. Každý z nás disponuje odlišnými předpoklady zvládnout změny. Tato schopnost je ovlivněna tím, jaké sociální prostředí panuje na pracovišti a tím, co uspokojuje naše sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Adaptabilita je to co rozhoduje, zda bude nový pracovník zvládat svoji přidělenou pracovní činnost a jestli se začlení do sociálního prostředí.

Význam slova adaptace dobře popisuje Koubek (2007, str. 192)

„Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“

Z hlediska zvýšení úspěšnosti adaptace zaměstnanců, by se organizace měla zaměřit na tyto čtyři cíle:

- *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádaný pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“*

(Armstrong, 2007, str. 395)

Adaptace bývá často ze strany firmy podceňována avšak úspory, které dobře provedená adaptace pracovníka nese, jsou značné. Podnik uspoří náklady, jež jsou spojené s hledáním nového pracovníka, dále náklady související s převedením práce z pracovního místa, které se uvolnilo, ale také náklady na kontrolu a opravování chyb nového zaměstnance.

Adaptovanost popisuje stav, ve kterém se nachází nový zaměstnanec procházející adaptačním procesem.

Anticipační socializace jsou zkušenosti, které jsou získány před vstupem do nového zaměstnání. Popisuje vnitřní postoj člověka získaný prostřednictvím médií, školní výuky, atd.

3.1.1 Sociální adaptace

Hlavní roli sociální adaptace hraje sociální prostředí. Může to být pracovní skupina nebo celá firma. Pro každou skupinu jsou charakteristické určité zvyklosti, hodnoty, cíle, atd. Sociální adaptaci není schopen do jisté míry ovlivnit sám nový zaměstnanec. Dobré vztahy na pracovišti jsou pro mnoho lidí důležité, proto se doporučuje věnovat dostatečnou pozornost vstupu nového pracovníka do organizace. Například prostřednictvím otevřené komunikace s vedoucím oddělení. V průběhu adaptačního procesu probíhá hodnocení. Neformální hodnocení provádí spolupracovníci i vedoucí pracovníci nezávisle na čase. Mělo by směřovat k včasnému zjištění problému a jeho nápravy. Naproti tomu formální hodnocení probíhá na konci zkušební doby. Má za úkol shrnout průběh adaptace a současně uzavřít dohodu na příští období, jež bude obsahovat údaje o pracovním výkonu a plán rozvoje.

3.1.2 Pracovní adaptace

Jedná se o přizpůsobení se podmínkám pracovní činnosti a vlivu okolí. Velkou váhu zde zaujímá nejen osobnostní charakteristika člověka, ale také zkušenosti z předchozích pracovních míst, které jsou konfrontovány s osobními představami a požadavky pracovního místa. Nový pracovník dostává instruktáže k výkonu práce, účastní se pracovních porad a v neposlední řadě je pověřován úkoly. Tuto část zabezpečuje zkušený spolupracovník nebo manažer vždy ve spolupráci s personalistou. Součástí odborného zapracování jsou i různá školení, které nový zaměstnanec potřebuje například k lepší znalosti vyráběných produktů nebo provozovaných služeb.

3.2 Formální orientace

Formální orientace pokrývá organizací stanovený běh, který zajišťuje personální útvar a přímý nadřízený. Měla by být důkladně rozmyšleným a dobře připraveným procesem. Hlavním úkolem je seznámit pracovníka s novou prací, pracovním místem, úkoly, s organizací, jejími produkty, s jejím uspořádáním a hierarchií, s hodnotami, vizí, cíli, strategií atd.

„Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci mají být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 143)

Oblast orientace lze rozdělit do tří odvětví.

3.2.1 Celoorganizační (celopodniková) orientace

Poskytuje všeobecné informace o společnosti. Zaměstnanci často dostávají k dispozici informační brožury nebo jsou odkazováni na místo, kde se k informacím dostanou. Celoorganizační orientaci mají v rukou personalisté. Především proto, že představují první setkání s firmou. Orientace po celé organizaci je součástí formální orientace. Probíhá většinou ústně v rámci nástupního školení nebo písemně pomocí informační brožury či multimediální prezentace. Jedná se o informace týkající se struktury a kultury organizace, právech a povinnostech zaměstnance, seznámení s cíli firmy a strategiemi, pomocí kterých chce cílů dosáhnout. Důležitou součástí jsou také informace o pracovním řádu, kolektivní smlouvě, předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systému hodnocení a odměňování a dalších možnostech vzdělávání. Obecný přehled může zajišťovat příručka, pro kterou existuje doporučený seznam informací.

- *„Přehled informací o organizaci*
- *Písemné uvítání nového pracovníka*
- *Výše kapitálu, růst, trendy, cíle, priority a problémy*
- *Tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu*
- *Současné specifické funkce organizace*

- *Výrobky nebo služby a obsluhování zákazníci*
- *Postup při poskytování výrobků nebo služeb zákazníkům*
- *Rozsah různorodých aktivit*
- *Organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí*
- *Hierarchie řízení organizace*
- *Informace o klíčových vedoucích pracovnících*
- *Vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity“*

(Koubek, 2007, str. 197)

V dnešní době jsou tyto informace u větších společností běžně dostupné na internetu. Nový pracovník si zde může přečíst o systému odměňování nebo také o zaměstnaneckých benefitech. Zaměstnanecké benefity představují účinný nástroj k motivaci zaměstnanců. V některých případech, například příspěvky na důchodové, životní připojištění, příspěvek na rekreaci a stravování, se měsíční příspěvek může vyšplhat až na několik tisíc korun. Zaměstnanecké výhody pak bývají i důvodem, proč se lidé rozhodnou nastoupit do té či oné firmy.

„Podle Dagmar Šimonové ze společnosti LMC, která provozuje pracovní portály Jobs.cz nebo Práce.cz, patří mezi benefity budoucnosti zejména ty, které budou sladovat pracovní a soukromý život zaměstnance. Jedná se především o práci z domova, práci na zkrácený úvazek přes firemní školky až po podobné služby. Se stárnutím populace bude také stále více zaměstnanců řešit problém, jak se dobře postarat o své staré rodiče či jiné příbuzné a při tom nezanedbávat svou práci, informuje Dagmar Šimonová a dodává: Přímou průlomovým benefitem by byly firemní školky. A právě firemní mateřské školy narážejí dle slov Šimonové na úskalí nepružných českých zákonů a příliš rigidních hygienických předpisů.“ (Josef Janda, 2008)

3.2.2 Útvarová orientace

Týká se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu) její struktury. V této části je nový pracovník seznámen s lidmi, pro které bude pracovat, s kterými bude pracovat a je mu představeno jeho pracovní místo. Útvarovou orientaci by měl zahájit vedoucí útvaru, který novému zaměstnanci podá všeobecnou informaci o práci útvaru. Poté dostane slovo přímý nadřízený, jenž zajistí podrobnější orientaci. Velký důraz je kladen na to, aby nový

zaměstnanec poznal vedoucího útvaru. Tím se zabezpečí, že pro něj útvary vedoucí nebude neznámý a nepřístupný.

3.2.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Detailní seznámení s pracemi, které bude zaměstnanec na dané pozici vykonávat. Musí být seznámen s normami pracovního výkonu, pracovní dobou a jsou mu předány zařízení, jež potřebuje ke své práci. Orientace na konkrétní pracovní místo probíhá formálním i neformálním způsobem.

3.3 Neformální orientace

Postupem času se osvědčilo přidělit nového pracovníka jeho kolegovi, který mu bude osobním průvodcem. Doporučuje se, aby tento člověk ve firmě nepracoval dlouho, protože jen tak má v živé paměti věci, s nimiž se osobně potýkal. Tento člověk je pak schopný nového pracovníka rychleji zbavit obav z pracovních neúspěchů. Neformální orientace bývá ve většině případů efektivnější, s velkou pravděpodobností se tak stává díky tomu, že nový pracovník naváže se svým průvodcem kamarádský vztah.

3.4 Fáze adaptačního procesu

V závislosti na tom, že adaptační proces trvá u každého zaměstnance rozdílnou dobu, lze ho rozdělit do následujících částí:

1) Přípravná fáze

Zahrnuje první představu, kterou si člověk utvoří o budoucí práci. Základem pro efektivní zvládnutí této fáze je přiměřená představa o požadavcích nové práce. Tuto představu převážně ovlivňují požadavky uvedené v inzerátu nebo také média.

2) Globální orientace

Globální orientace začíná změnou vnějších podmínek. Člověk je vystaven vyšší stresové zátěži, právě tato zátěž do jisté míry způsobuje dočasné snížení pracovní výkonnosti či dezorientaci jednání.

3) Vědomé přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám

Očekávaným důsledkem této fáze je přizpůsobení se odlišným způsobům práce, na které nebyl jedinec zvyklý.

4) Vpravení se do nových podmínek nebo rezignace

V případě úspěšné adaptace se tento stav označuje jako přiměřená adaptovanost. Tento stav se vyznačuje následujícími znaky:

- *„zdravý pohled na život, životní optimismus;*
- *realistický přístup k novým podmínkám;*
- *realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení;*
- *sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebeakceptace;*
- *přiměřená sebedůvěra.“*

(Provazník a kolektiv, str. 187, 2002)

V opačném případě dochází k rezignaci jedince, který následně organizaci opouští.

4 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI

V první části této kapitoly je charakterizována celá společnost Continental, následně se pozornost zúží na samotný závod Jičín. V druhé části je analyzován současný stav procesu adaptace v jičínském závodě. Continental rozděluje adaptaci na adaptaci pracovníků výroby a technickohospodářských pracovníků.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Continental má na trhu dlouholetou tradici, v první zmínce se hovoří o Continental –Caoutchouc- a Gutta Percha Compagnie jako o akciové společnosti, která byla založena 8. 10. 1871 v Hannoveru. V prvním závodě v Hannover - Vahrenwaldu se vyráběly tlumiče na podkovy a masivní celopryžové obruče pro povozy. V této době vzniklo také logo společnosti, vzepjatý kůň umístěný uprostřed kruhu s nápisem C. C. & G. P. C^o H, jež zůstává až na malé obměny stále stejné.



Obrázek 1 – Logo společnosti (Interní zdroje společnosti)

Mezitím prošla společnost velkým vývojem. Sortiment nabízených výrobků se rozšířil a zmodernizoval, k výrobkům pro osobní auta a jízdní kola se přidaly výrobky pro těžební průmysl a nákladní automobily. Za zmínku z novodobé historie stojí fúze se společnostmi Uniroyal, Semprit, General tire, která napomohla k inovaci výroby pneumatik. Na českém trhu došlo k první akvizici v roce 1993. Continental získal většinou účast v otrokovickém podniku Barum. Dalším významným krokem v rozvoji společnosti byla koupě divize Siemens VDO Automotive AG, ke které došlo v roce 2007. Continental tak mohl pokračovat ve vývoji nových technologií pro bezpečnější jízdu, například pro udržení jízdy v pruhu. Struktura Continentalu se nachází v příloze.

V současnosti je na území České republiky 6 závodů společnosti Continental. Pobočky se nacházejí ve městech Brandýs nad Labem, Jičín, Trutnov, Adršpach, Otrokovice a Frenštát pod Radhoštěm.

4.1.1 Závod Jičín

Tato bakalářská práce se konkrétně zaměřuje na jičínský závod, proto je zde detailněji charakterizován.

Závod Jičín patří do divize Chassis and Safety, jež tvoří cca 22 % podíl na celkových tržbách společnosti Continental. Celá tato divize se zabývá vývojem a výrobou elektronických a hydraulických brzdových systémů, řídicích systémů podvozku, senzorů, podpůrných systémů řízení, řídicích systémů airbagů, elektronického vzduchového odpružení a systémů pro ostřikování. Závod Jičín byl založen v roce 1995 ve zdejší průmyslové zóně. V dnešní době se řadí k nejmodernějším a nejúspěšnějším výrobním podnikům v České republice. Stalo se tak hlavně zásluhou neustálého zlepšování. Speciálně Jičín je jediné evropské město, kde se vyrábí posilovače brzdových systémů v rámci skupiny Continental. Z hlediska počtu zaměstnaných pracovníků nese firma hrdě status největšího zaměstnavatele regionu. Svoji práci tady našlo cca 1600 lidí, v České republice je pak celkem zaměstnáno asi 12 000 pracovníků. Mimo toho ve firmě působí pracovní agentura, která doplňuje momentální potřeby ve výrobě. Počty ročně přijímaných zaměstnanců jsou velice proměnlivé. Souvisí to především s tím, jak se společnosti momentálně daří a s dlouhodobým plánováním pracovních míst. Firemní kulturu podniku vytváří čtyři stěžejní hodnoty důvěra, touha vítězit, svoboda k činům a soudržnost. Důvěra je předpokladem k úspěchu. Bez důvěry nemůže existovat konstruktivní týmová práce, proto firma dodržuje sliby, které dala svým zaměstnancům, obchodním partnerům a akcionářům. Touha vítězit patří k dnešnímu světu plnému konkurence spolu s cílem nejlepšího výkonu. Continental chce neustále vytvářet výrobky a služby, které vždy splňují standardy nejvyšší kvality. Svoboda jednat a osobní zodpovědnost jsou základem pro růst společnosti. Zajišťuje si tak budoucnost tím, že všem zaměstnancům poskytuje maximální možnou svobodu již v začátcích jejich kariéry. Další důležitou hodnotu představuje soudržnost. Firma spojuje své síly napříč organizací a individuální zájmy nechává stranou. Tyto hodnoty jsou pro společnost Continental velmi důležité, z toho důvodu se vyžaduje, aby je každý zaměstnanec ctil.

4.2 Analýza systému adaptace pracovníků

Firma Continental si uvědomuje, že největší zdroj bohatství spočívá v lidech, které zaměstnává. Oceňuje tak různorodost svých zaměstnanců, jejich znalostí a zkušeností, neboť z nich každý den čerpá inspiraci a jsou pro ni zdrojem nových nápadů.

Z tohoto důvodu klade společnost velkou váhu na správný výběr nových pracovníků a snaží se jim poskytnout náležitou péči v adaptaci, dalším vzdělávání a osobním rozvoji.

Základní pravidla a postupy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou stanoveny interními směrnici.

Opatření při nástupu tvoří řízený proces seznamování pracovníka se závodem, jeho strukturou, předpisy, užívanými technologiemi, pracovními metodami a postupy, úkoly příslušného pracovního místa, pravomocemi, odpovědnostmi, případně dalšími pracovními záležitostmi. Tato tabulka přehledně zobrazuje jednotlivé části procesu seznamování pracovníka se závodem a také například udává, která školení musí absolvovat pracovník přijatý na výpomoc.

	Nástup	Přeložení	Agenturní	Výpomoc	Vynětí z evid.
Nástupní školení	x		x	x	x
Základní informace o firmě	x			x	
Školení o výrobku	x		x	x	
Systém řízení jakosti	x		x	x	
ESH I	x		x	x	x
Informace z personálního oddělení	x			x	
Uvedení na pracoviště	x	x	x	x	x
Orientace v rámci organizační jednotky	x	x	x	x	x
Plán zapracování	x	x			

Tabulka 1 – Matice zapracování (Interní zdroje společnosti)

4.2.1 Nástupní školení

Nástupní školení absolvují pracovníci zpravidla v den nástupu do zaměstnání a následující pracovní den. Ve valné většině případů to bývá první pracovní den v měsíci.

Nástupní školení organizují pracovníci personálního úseku a je členěno následovně:

1. Základní informace o firmě / zodpovídá JIC-HR

Formou názorné a výstižné prezentace jsou novému zaměstnanci předány informace o historii společnosti, portfoliu výrobků, největších zákazníků a přibližném počtu zaměstnanců.

2. Školení o výrobku / zodpovídá JIC-HR

Poskytuje základní přehled o výrobcích, z tohoto důvodu je společný pro THP i pracovníky na výrobních úsecích. Novým zaměstnancům je vše prakticky vysvětleno a ukázáno např.:

- výrobky, které se vyrábí v závodě Jičín
- umístění brzdového posilovače,
- funkce brzdového posilovače.

3. Systém řízení jakosti / zodpovídá JIC-QM

Účastníci školení jsou uvedeni do problematiky jakosti. Uvědomí si, že kvalita se neposuzuje pouze z hlediska vzhledové stránky finálního produktu, ale také z pohledu naplnění požadavků kvality:

- seznámení s normami kvality ISO TS 16949:2009, ATE N 101 00.02- CT, QS 9000-USA, VDA – Německo VW, ČSN EN ISO 9001:2008,
- základní informace o pracovních návodkách,
- identifikace montážních dílů,
- identifikace produktu,
- značení dílů (barevné značení v systému QMS).

4. ESH I / zodpovídá JIC-HR

V této oblasti jsou pracovníci seznámeni s relevantními právními a ostatními předpisy, všeobecnými zásadami a riziky v oblastech BOZP, PO, OŽP.

- 10 zlatých pravidel bezpečnosti,
- třídění odpadů,
- používané piktogramy.

5. Informace z personálního oddělení / zodpovídá JIC-HR

Praktické informace společné pro THP i pracovníky výroby, které jsou přehledně shrnuty do prezentace.

- Docházkový systém,
- informace ze mzdové účtárny,
- doprava do zaměstnání.

6. Informace z oddělení JIC-CI

Informace se týkají systémů pro neustálé zlepšování (CBS, 5S, TPM, ZN, Conti Tým). Znalost těchto systémů je průběžně zkoušena při auditech.

7. Základní prohlídka závodu – JIC-PR

Prohlídka má naučit nového pracovníka jak se v závodě orientovat. Nejprve mu jsou ukázány šatny a přiřazena pracovní obuv s pracovním oblečením. Poté následuje prohlídka výrobních prostorů, kde je popsán normální běh linky. Pracovníkům, kteří budou pracovat v těchto prostorách, je představeno jejich budoucí pracoviště. Dále jsou pracovníci seznámeni se zásadami bezpečnosti v praxi, je jim názorně vysvětleno, v kterých zónách se mohou bezpečně pohybovat. V neposlední řadě navštíví prostory určené pro kuřáky a závodní jídelnu s kantýnou.

Za obsah jednotlivých částí odpovídají výše uvedená odborná oddělení. Podrobná aktuální struktura nástupního školení je součástí interního Katalogu vzdělávacích akcí. Kopie prezenční listiny nástupního školení je dokumentována v osobní složce pracovníka.

U nově přijatých odborných a vedoucích pracovníků může příslušný vedoucí spolu s personálním referentem rozhodnout též o účasti na CEC programu.

4.2.2 Uvedení na pracoviště a orientace v rámci organizační jednotky

Po absolvování nástupního školení je pracovník uveden na pracoviště. Za uvedení na pracoviště odpovídá příslušný vedoucí, který s novým zaměstnancem provede školení z oblasti bezpečnosti práce na konkrétním pracovišti a seznámí ho s důležitými informacemi souvisejícími s orientací v organizační jednotce.

- ESH II – školení z oblasti BOZP na pracovišti.

Toto proškolení zaměstnanců je směřováno přímo na jednotlivá pracoviště. Zaměstnanec je seznámen:

- předpisy BOZP, PO, OŽP na daném pracovišti,
- rizika daného pracoviště a jejich zařízení,
- důležité informace (umístění požární poplachové směrnice, umístění evakuačního plánu, únikové cesty z pracoviště, shromažďovací místo v případě evakuace, umístění lékárničky, seznámení s přiděleným zdravotníkem, číslo ohlašovny požáru, povinnost okamžitého ohlášení jakéhokoli úrazu na pracovišti vedoucímu pracovníkovi).

Periodicita školení při prvním příchodu na pracoviště je každých 12 měsíců ve všech úsecích mimo výrobu. Ve výrobě je doba stanovena na 12-14 měsíců čas je hlídán v elektronické knize mistrů.

- Orientace v rámci organizační jednotky
 - práva a povinnosti na pracovišti,
 - struktura organizační jednotky,
 - seznámení s ostatními nejbližšími pracovníky dané organizační jednotky,
 - sociálně-hygienické podmínky práce (informace o stravování, šatnách apod.),
 - předání zařízení nezbytného pro výkon práce,
 - představení činnosti ostatních útvarů a kontaktních osob.

4.2.3 Analýza vzdělávacích potřeb

Pro větší spokojenost zaměstnanců je po úvodním nástupním školení prováděna analýza vzdělávacích potřeb zaměstnance. Základem pro tuto analýzu je:

- Plán rozvoje se sestavuje pro nové a přeřazené zaměstnance, kteří nebyli hodnoceni podle standardního systému hodnocení pracovníků.
- Individuální plán rozvoje je sestavován pro ostatní zaměstnance zpracovává se dle systému hodnocení pracovníků.
- Požadavek vedoucího v případě nové identifikované neodkladné potřeby vzdělávací akce.

- Do analýzy vzdělávacích potřeb jsou dále zahrnovány zejména:
 - specifické požadavky zákazníků,
 - výstupy z interních a certifikačních auditů,
 - požadavky zákonů a norem,
 - požadavky související s novými projekty,
 - výstupy ze specifických nástrojů rozvoje lidských zdrojů (personální konference, zaměstnanecká anketa, 360° zpětná vazba).

4.2.4 Adaptace pracovníků dělnických profesí

Tato podkapitola informuje o odlišnostech adaptačního procesu pracovníků na dělnických pozicích. Poté se věnuje opatřením při přestupu pracovníka na jinou montážní linku a při náběhu nového výrobku. Konec podkapitoly objasňuje způsob dokumentace školení.

Druhý den po nástupu do zaměstnání absolvují noví pracovníci specifické školení o výrobku a projdou školením o kvalitě QMS II a ESH II. Zpravidla od třetího dne působení ve firmě jsou pracovníci zařazeni na přidělené montážní linky. Na dané lince je pracovník postupně proškolen na jednotlivých montážních místech. Místa, na kterých již zaměstnanci byli proškoleni, jsou evidovány v matici znalostí. Zapracování na dělnických pozicích trvá zpravidla 3 měsíce.

Specifické školení o výrobku.

Na jednotlivých linkách se vyrábí mnoho typů brzdových posilovačů a elektronických vakuových pump. Tyto typy produktů mají svá specifika. Pracovníci musí být proškoleni o těchto výrobních předpisech výrobků. Jako školící materiál slouží pracovní postupy, platné pro daný produkt.

Specifické školení o výrobku je začleněno do nástupního školení druhý den od 6:00, kdy nejsou přítomni THP pracovníci. Školení ESH II a zaškolení na montážních pracovištích linek probíhá přímo na pracovišti, provádí ho přímý nadřízený nebo jiný odborně příslušný pracovník (vedoucí linky, mechanik, patron, pracovník výstupní kontroly, kontrolor materiálu). Seznam jmen patronů je k dispozici na dané lince. Záznamy o provedených školeních jsou zaznamenány pomocí prezenčních listin a ty se následně zadávají do systému SAP.

Zaškolení na montážních pracovištích linky

V této oblasti je pracovník seznámen se specifickými pracovními postupy a s metodami jejich dodržování na jednotlivých montážních pracovištích linky. Jako školící materiál slouží jednotlivé pracovní postupy na daném pracovišti. Vedoucí linky po proškolení pracovníka zaznamená školení do elektronické databáze. Tento systém po zadání školení vybarví pole příslušné linky zelenou barvou a tento záznam signalizuje, že pracovník montážní linky, např. balič byl na dané stanici proškolen a je schopen vykonávat zadanou práci podle pracovních postupů. Jednotlivá montážní pracoviště jsou v „křížovce“ jakožto součástí elektronické databáze školení pracovníků ve výrobě označena zkratkou a číslem pracoviště, pracoviště balení je označeno jako balení. Pro pozice vedoucí linky a seřizovač zajišťuje školení na montážních pracovištích linky technik úseku. Vedoucí linky nebo seřizovač zašle v elektronické knize mistrů požadavek o proškolení na technika úseku, který na základě žádosti jmenované pracovníky proškolí a zapíše záznam do elektronické databáze školení pracovníků ve výrobě.

Aktuální přehled, na jakých montážních pracovištích linky je již daný pracovník zaškolen a je schopen vykonávat zadanou práci podle pracovních postupů, je zaznamenán v matici znalostí. Zeleně podbarvená pole dané stanice montážní linky znázorňují, že pracovník je na těchto stanicích zaškolen.

Opakované školení v oblasti kvality - QMS II

Toto školení rozšiřuje povědomí o kvalitě například o požadavky zákazníka, právní požadavky a tak dále. Opakuje se každých 12 až 14 měsíců.

4.2.4.1 Opatření při změně

S každou změnou souvisí určitá opatření, která musí být dodržována. V mnoha případech jde o nová proškolení týkající se kvality a bezpečnosti práce.

Opatření při přestupu pracovníka na jinou montážní linku

Jestliže je pracovník převeden na jinou linku, po zadání jeho jména a osobního čísla (do matice zaškolení) se zobrazí informace o jeho zaškolení. Podle toho pak vedoucí linky směřuje zaškolení přestupujícího pracovníka na montážní lince.

Vedoucí linky nejdříve zaškolí pracovníka dle osnovy "ESH II - školení BOZP, PO, OŽP na pracovišti" zejména s body specifickými pro nové pracoviště (únikové cesty, evakuační shromaždiště, umístění ručních hasicích přístrojů, odpadových nádob, s riziky apod.)

Dále následuje proškolení pracovníka z oblasti zaškolení na montážních pracovištích linky specifické školení o výrobku.

Opatření při náběhu nového výrobku

Při náběhu nového výrobku technik výroby společně s technologem seznámí vedoucího linky se specifikacemi nového produktu. Vedoucí linky provedou nové proškolení pracovníků z daného projektu - tzn. specifické školení o výrobku. Jestliže se na lince plánuje výroba zcela nového produktu, proběhne také obecné školení o výrobku.

Opatření při náběhu nové linky

Při náběhu nové linky vedoucí úseku nebo projektu vyberou ze stanoveného portfolia školení při náběhu nové linky potřebné vzdělávací akce.

4.2.4.2 Dokumentace školení

Prostřednictvím elektronické knihy mistrů (dále jen EKM) se evidují již absolvovaná školení a školení, jež bude třeba absolvovat v budoucnu. Součástí EKM je také matice znalostí a elektronická databáze školení pracovníků ve výrobě.

Matice znalostí

Matice znalostí obsahuje soupis všech montážních pracovišť linky a soupis kmenových pracovníků na dané lince. Matice je vytvořena pro každou směnu zvlášť. Zaškolení pracovníka na daném montážním pracovišti je vizuálně znázorněno zeleným podbarvením pole dané stanice. Plán proškolení na dalších pracovištích je znázorněn šedým podbarvením. Matice zahrnuje i další informace o dovednostech pracovníka na jednotlivých stanicích na dané výrobní lince - přestavování stanice, schopnost zaučovat jiné pracovníky na stanici, a jiné.

Matice znalostí se nachází v každé založené a následně uzavřené elektronické knize mistrů.

Elektronická databáze školení pracovníků ve výrobě

Všechny záznamy o provedených školeních jsou zaznamenány v elektronické databázi školení pracovníků ve výrobě. Tato databáze se nachází v EKM.

Jsou zde uvedena i doplňující školení např. zdravotnický kurz, samovolnění, atd.

Elektronická databáze školení pracovníků ve výrobě také umožňuje různě vyhodnocovat shromážděná data o školení jednotlivých pracovníků, generuje seznamy pracovníků proškolených na dané stanici, naopak k pracovníkovi vygeneruje seznam montážních linek a jejich stanic, kde je pracovník zaškolen. Tato vyhodnocení jsou k dispozici směnovým mistrům při hledání zástupů za pracovně nepřítomné pracovníky.

4.2.5 Adaptace technickohospodářských pracovníků

Tato podkapitola se zaměřuje na odlišnosti v procesu adaptace technickohospodářských pracovníků. Poté je věnována pozornost adaptačnímu programu Continental Entry Program a v závěru podkapitoly je osvětlen způsob hodnocení procesu zapracování.

Technickohospodářští pracovníci dostávají plán zapracování. Doba zapracování trvá většinou 3 měsíce, v závislosti na důležitosti dané pracovní pozice, může trvat i déle.

Plán zapracování sestavuje vedoucí na základě jím definovaného obsahu požadovaných činností a požadavků na kvalifikaci, znalosti a dovednosti daného pracovního místa, dále ze získání a osvojení znalostí a dovedností nezbytných pro plnění úkolů na daném pracovním místě. Podkladem k definování jednotlivých kvalifikačních požadavků a obsahu činností dané pracovní pozice je rámcový popis pracovního místa stanovený příslušným vedoucím této pracovní pozice. Vedoucí prokazatelně seznámí pracovníka s obsahem požadovaných činností a s požadavky na kvalifikaci, znalosti a dovednosti dané pozice a provede záznam do formuláře „Plán zapracování“. Dále porovná požadavky na kvalifikaci s aktuální kvalifikací pracovníka a definuje opatření, která také zaznamená do formuláře „Plán zapracování“.

Do plánu zapracování jsou zahrnována interní vzdělávací opatření realizovaná na pracovišti při výkonu práce, interní opatření prováděná mimo pracoviště i externí vzdělávací akce. Sestavený plán zapracování je obvykle v den nástupu resp. přeložení potvrzen nastupujícím resp. přeloženým pracovníkem, příslušným vedoucím a personálním referentem. Do formuláře jsou příslušným vedoucím během procesu zapracování postupně zaznamenávány

termíny splnění stanovených opatření a stvrzovány podpisem vedoucího a daného pracovníka. Za splnění plánu zapracování odpovídá příslušný vedoucí. Příslušný personální referent průběžně provádí kontrolu plnění plánu zapracování. Při dokončení procesu zapracování je vyplněný formulář „Plán zapracování“ převzat příslušným personálním referentem a založen do osobní složky pracovníka.

Vstupní program Continental – Continental Entry Program

Adaptační proces je rozdělen do třech modulů.

1) Startovní modul – Start Module

- C. OnBoard

Pro pracovníky na technickohospodářských pozicích je připraven vstupní centrální program C.OnBoard, který zaměstnance seznámí se společností, firemní kulturou a vizemi do budoucna. Program je povinný a měl by se absolvovat během prvních šesti měsíců.

2) Základní modul – Basics Modules

Tento modul je rozdělen na 2 části:

- CEC (Corporate Entry Conference) – Vstupní konference Continental,
- Employee Dialogue Training – Pohovor o školení zaměstnanců.

Zaměstnanci by se měli zúčastnit těchto programů během prvních 9 měsíců.

3) Volitelný modul – Optional Modules

Skládá se ze tří programů:

- Project Management (Basics) – Základy projektového managementu
- Effectives Presentations – Efektivní prezentace
- Self management – Osobní management

Volitelný modul není povinný, ti kteří se jej rozhodnou absolvovat by tak měli učinit do 3 let od nástupu.

C. OnBoard

Po nástupu do zaměstnání pracovník obdrží od personálního oddělení link pro přihlášení k C.OnBoard. Zadáním osobních dat je následně umožněno nastavení osobního eLearningového konta. Program je nastaven tak, aby se data ukládala, tudíž je možné se kdykoliv přihlásit a odhlásit.

C. OnBoard je první modul vstupního programu Continental. Skládá se z 18 animovaných videí, jimiž nové zaměstnance seznámí průvodce Peter. Čas potřebný k prostudování celého obsahu je odhadován na 3,5 h. C.OnBoard obsahuje důležité informace o firmě ve srozumitelné podobě. Je dostupný v anglickém jazyce nebo s německými titulky. Cílem onboardingu je poskytnout informace o společnosti bezprostředně po nástupu. Program by měl vést k lepší a snazší integraci nových kolegů v zaměstnání a kultuře organizace. Tím je zajištěna brzká integrace a vytvoření pracovních kontaktů díky sociální síti ConNext komunity. První modul je povinný pro všechny nově zaměstnané THP pracovníky. Ostatní zaměstnanci si mohou prohlédnout jednotlivé moduly na intranetu nebo využít „hostitelský“ účet. C.OnBoard nevyžaduje žádné další náklady. Pro pokračování v dalším vzdělávacím modulu, je nutné tento modul dokončit. Po absolvování všech osmnácti modulů, si zaměstnanec vytiskne certifikát jako doklad o absolvování.

CEC – Corporate Entry Conference

CEC je mezinárodní informativní a motivační akce společnosti Continental pro nově nastoupivší vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Nabízí možnost poznat firmu, její kulturu, vizi do budoucna, nové kolegy z jiných zemí, divizí a funkcí. Předpokladem pro účast na CEC je absolvování prvního modulu C.OnBoard. Díky teambuildingovým aktivitám, návštěvám závodů a diskuzím s Top managementem zažijí atmosféru Continentalu na vlastní kůži a tím se snadno stanou součástí organizace. CEC slouží jako centrální platforma k podpoře týmového ducha a výměně poznatků. Cílem konference je uvítání kolegů a usnadnění nástupu do nového zaměstnání.

Mentoring

Mentoring se využívá jako doplňkový program vzdělávacího systému, který nepodléhá žádné speciální směrnici. Podnětem pro zahájení mentoringu se stává roční hodnocení zaměstnance, na jehož základě lze dospět k závěru, že zaměstnanec na dané pozici vykonává

tak specifickou práci, kterou by v případě dlouhodobé nemoci nebo náhlého zrušení pracovního poměru, neměl kdo zastávat. Tento případ je pak předmětem jednání na meetingu HR, kde může dojít k přehodnocení situace. V případě, že se skutečnost potvrdí, je takovému člověku přiřazen jiný pracovník, jehož je zaměstnanec na této specifické pozici povinen zaškolit do dané problematiky. Hlavními cíli mentoringu jsou, sdílení těchto jedinečných informací a snížit riziko neschopnosti vyřídit povinnosti této pracovní pozice.

Hodnocení procesu zapracování

Jednotlivé součásti procesu zapracování jsou průběžně vyhodnocovány, obvykle za součinnosti vedoucího, příslušného pracovníka, případně též personálního referenta. V případě nedosažení stanovených cílů jednotlivých opatření je třeba vypracovat doplňující či nápravná opatření. Před ukončením zkušební doby a při ukončení celé fáze zapracování je prováděno hodnocení pracovníka dle standardního systému hodnocení pracovníků.

5 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ V OBLASTI ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Tato SWOT analýza vznikla po bližším prostudování interních materiálů firmy týkajících se adaptačního systému a vlastním pozorování každodenního běhu. Důležité body jsou přehledně shrnuty do tabulky (Tabulka 2), tak lze věnovat jednotlivým položkám více pozornosti. V druhé části této kapitoly je zařazen návrh příručky pro nové zaměstnance a další možnosti, které by mohly vést ke zlepšení adaptačního procesu.

Silné stránky	Slabé stránky
nápadité a srozumitelné zpracování adaptačního programu C.OnBoard	dostupnost adaptačního programu C.OnBoard pouze v cizím jazyce
propracovaný systém nástupního školení	pro pracovníky montážních linek je dostupný jeden PC
pro THP pracovníky další možnosti bližšího poznání společnosti v rámci CEC konference	dostupnost užitečných informací pro nové zaměstnance pouze na intranetu nebo u personální referentky
pravidelný kontakt personální referentky s nadřízeným nového zaměstnance popř. s ním samotným	
hodnocení a kontrola plnění uložených úkolů	
Příležitosti	Hrozby
pořádání více aktivit, které stmelují kolektiv	nedostatečná účinnost systému
vytvoření příručky, shrnující všechny důležité informace na jednom místě	předčasné ukončení pracovního poměru
více zapojovat nové zaměstnance do života firmy	zbytečná investice času i peněžních prostředků do člověka

Tabulka 2 - Swot analýza (Vlastní zpracování)

- **Silné stránky**

K opravdu silným stránkám systému patří adaptační program C.OnBoard, jeho propracovanost, názorné ukázky a humorný průvodce, nadchne jistě mnohé zaměstnance. Struktura systému nástupního školení je rozvedena do nejmenších detailů. Za vyzdvižení stojí osobitý přístup personálních referentek a přehledně zpracované prezentace o firmě.

- **Slabé stránky**

Naopak mezi slabé stránky byla uvedena skutečnost, že adaptační program není dostupný v českém jazyce. Mezi další negativní vlastnosti patří obtížná dostupnost důležitých informací pro nové pracovníky, neboť pracovníkům ve výrobě je poskytnut pouze jeden PC.

- **Příležitosti**

Řešením situace může být sestavení příručky pro nové zaměstnance, která bude shrnovat všechny tyto důležité a užitečné informace. Ke snazší adaptaci by mohlo také přispět pořádání více aktivit, jež stmelují kolektiv.

- **Hrozby**

V případě, že snaha věnovaná na zlepšení stávajícího stavu bude neúspěšná, může dojít i k předčasnému ukončení pracovního poměru jednoho z nespokojených zaměstnanců. Firma by tak zbytečně ztratila vynaložené investice času i peněžních prostředků.

5.1 Shrnutí SWOT analýzy

Z výsledků vyplývá, že v závodě Jičín, poskytují novým zaměstnancům kvalitní adaptační systém. Za vyzdvižení stojí program C.OnBoard určený THP zaměstnancům naopak pracovníkům na dělnických pozicích jsou informace podávány ústně na nástupním školení. V případě, že by se zaměstnanec potřeboval k něčemu vrátit, musí se obrátit na svého nadřízeného nebo navštívit personální referentku či využít přístupu na intranet. Z hlediska času a nákladů se jeví, jako nejrychleji použitelné řešení ke zlepšení adaptačního procesu, možnost sestavení příručky pro nové zaměstnance. Noví pracovníci tak budou mít důležité informace u sebe a budou se moci k nim kdykoliv vrátit.

5.2 Návrh doporučení v oblasti adaptace pracovníků

Tato podkapitola má za úkol navrhnout konkrétní řešení, které firmě Continental Automotive Jičín pomůže zkvalitnit a především urychlit proces adaptace nových zaměstnanců. Sestavení příručky se jeví jako optimální řešení. Hlavní předností této varianty je krátká doba implementace. Informace obsažené v příručce jsou sesbírány z interních dokumentů společnosti. Z důvodu vzniku nových korporátních pravidel pro zveřejňování informací byly pro účely této bakalářské práce označeny pasáže (text, obrázky), které nesmějí být

publikovány. Další možná varianta vedoucí ke zlepšení nejenom adaptačního procesu, ale i celkové informovanosti zaměstnanců, je instalace informačního terminálu nebo pořádání adaptačního víkendu.

5.2.1 Příručka pro nové zaměstnance

V této podkapitole je uveden stručný popis připravované příručky, závěrečná podoba je obsažena za touto podkapitolou. Struktura příručky je inspirována odbornou literaturou, o které se píše v kapitole 3.2.1.

Při zpracování grafické podoby titulní stránky byly brány v potaz barvy současné firemní kultury. Nového zaměstnance čeká na první straně *uvítací odstavec*, jenž si klade za cíl pozitivně čtenáře naladit k prostudování následujících informací. První část příručky je věnována *představení celé společnosti*. Na mapě České republiky jsou vyznačeny města, ve kterých se nacházejí *závody společnosti Continental*. V závěru první části příručky jsou uvedeny *vyráběné produkty v závodě Jičín*. Druhá část podává informace *o rozvržení pracovní doby*, zde jsou osvětleny začátky a konce pracovních směn v nepřetržitém a třisměnném provozu, v pružné pracovní době je stanovena základní pracovní doba. Další část příručky upřesňuje oblast *evidence docházky* i povinnosti spojené s *hlášením pracovní neschopnosti*. Poté je zařazena část se *zaměstnaneckými benefity*, kde se pracovníci seznámí s podmínkami, které je třeba splnit pro získání odměn. Pro snazší orientaci je do příručky přidána *otevírací doba jídelny* a *nejčastěji používaná cizí slova ve firmě*. Jedná se především o zkratky. K celkově větší motivaci zaměstnanců v oblasti kvality slouží *interní soutěž pracovníků linek*, kterou zaměstnanci znají pod názvem *Contitym*. Zde jsou popsány podmínky, za něž dostávají linky při splnění body, jedna linka rovná se jeden tým. Závěr příručky je zaměřen na *důležité zásady*, které společnost Continental dodržuje. Tyto zásady se týkají především *bezpečnosti, ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí*. Poslední stránka slouží jako *telefonní seznam* s prostorem vyhrazeným pro *poznámky*.

Hlavním cílem této příručky je zmírnit stresové napětí nových zaměstnanců a tím tak přispět k celkové rychlejší adaptaci v novém prostředí mezinárodní společnosti.

A. Příručka



Příručka pro nové zaměstnance

Continental 

Vážení zaměstnanci,

vítáme Vás ve společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., konkrétně v závodě Jičín. Ve Vašich rukou leží příručka, která byla sestavena právě pro Vás. Jejím hlavním úkolem je usnadnit orientaci v novém firemním prostředí a shrnout důležité informace především z kolektivní smlouvy, pracovního řádu a mzdového systému.

Přejeme Vám mnoho úspěchů v pracovním i soukromém životě.

Stručný obsah:

PŘEHLED ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O SPOLEČNOSTI	1
PRACOVNÍ DOBA.....	2
DOCHÁZKA	3
ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	3
ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ	7
INTERNÍ SOUTĚŽ PRACOVNÍKŮ LINEK.....	8
CONTI SPORT.....	8
DŮLEŽITÉ ZÁSADY SPOLEČNOSTI	8
NEJČASTĚJI POUŽÍVANÁ CIZÍ SLOVA	9
TELEFONNÍ SEZNAM	11
PROSTOR PRO VAŠE POZNÁMKY.....	11

Přehled základních informací o společnosti

- Založení v roce 1871 v Hannoveru
- Téměř 190 závodů ve 46 zemích světa
- Celkem cca 175 000 zaměstnanců
- Významný dodavatel dílů v automobilovém průmyslu

1) Continental: Široké portfolio výrobků strukturované v pěti silných divizích

a) Automotive group

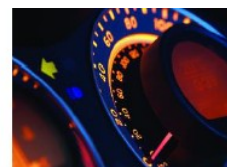
Chassis & Safety



Powertrain



Interior



b) Rubber group

Tires



Conti Tech



2) Závody společnosti Continental v ČR

- Brandýs nad Labem
- Jičín
- Trutnov
- Adršpach
- Otrokovice
- Frenštát pod Radhoštěm



1) Brandýs nad Labem	4) Adršpach
2) Jičín	5) Otrokovice
3) Trutnov	6) Frenštát pod Radhoštěm

Celkem společnost zaměstnává v ČR cca 12 000 pracovníků

3) Závod Jičín

- Založení: 1995
- Počet zaměstnanců: (cca 1600)
- Výrobek:
 - brzdový posilovač
 - elektronická vakuová pumpa (EVP)
 - motorová převodová jednotka (MGU)
- Jediný evropský výrobce brzdových posilovačů v rámci skupiny Continental

Pracovní doba

--

Přestávky: 10 min svačina, 30 min oběd (večeře)

Směnný provoz – jedno až třisměnný provoz

Ranní směna – od 6:00 do 14:00

Odpolední směna – od 14:00 do 22:00

Noční směna – od 22:00 do 6:00

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Ranní směna – od 6:00 do 14:00

Odpolední směna – od 14:00 do 22:00

Noční směna – od 22:00 do 6:00

Ranní dlouhá směna – od 06:00 do 18:00

Noční dlouhá směna – od 18:00 do 06:00

Pružná pracovní doba

Přestávka na oběd 30 min od 12:00 do 12:30

Volitelná pracovní doba – od 6:00 do 9:00

Základní pracovní doba – od 9:00 do 14:30

Volitelná pracovní doba – od 14:30 do 21:00

Viz: Pracovní řád písm. F (dostupný na intranetu JIC-HR)

Docházka

- Pracovní doba je evidována pomocí časových terminálů a ID karty.
- Nefunkčnost, ztrátu, zapomenutí ID karty nebo nefunkčnost terminálu je zaměstnanec povinen nahlásit svému vedoucímu.
- Vyhodnocování denní pracovní doby probíhá s přesností na minuty.
- Skutečnost, kdy zaměstnanec odchází nebo přichází ze služební cesty, služební pochůzky nebo školení, je povinen hlásit svému nadřízenému, případně referentce časového hospodářství a rovněž událost zaevidovat na terminálu odchodem nebo příchodem.

Potvrzení o pracovní neschopnosti

- Hlášení o počátku pracovní neschopnosti nejpozději do 3 pracovních dnů od vystavení dokladu.
- Hlášení o ukončení pracovní neschopnosti v průběhu kalendářního měsíce nejpozději v den nástupu do práce.
- Hlášení o ukončení pracovní neschopnosti k poslednímu dni v měsíci nebo průkaz o trvání pracovní neschopnosti (lístek na peníze) při pokračování pracovní neschopnosti do následujícího měsíce nejpozději 2. pracovní den do 12 hodin tohoto následujícího měsíce.

Viz: Pracovní řád písm. L, písm. F (dostupný na intranetu JIC-HR)

Zaměstnanecké benefity

1) Příspěvek na rekreaci

Podmínky pro získání:

Upozornění: Příspěvek na rekreaci je možné žádat pouze jednou ročně.

Viz: Kolektivní smlouva C.5 (dostupná na intranetu JIC-HR)

2) Příspěvek na rekreační pobyt dětem zaměstnanců

Podmínky pro získání:

Viz: Kolektivní smlouva C.5 (dostupná na intranetu JIC-HR)

3) Příspěvek na penzijní připojištění

Na penzijní připojištění se státním příspěvkem zaměstnavatel přispívá částkou Kč měsíčně. Zaměstnanec si přispívá nejméně stejnou částku.

Podmínky pro získání:

Viz: Kolektivní smlouva C.10.2 (dostupná na intranetu JIC-HR)

4) Příspěvek na životní pojištění

Podmínky pro získání:

Viz: Kolektivní smlouva C 10.3 (dostupná na intranetu)

Upozornění: Zaměstnavatel přispívá pouze na životní nebo penzijní připojištění. Ne současně!

5) 1 týden dovolené navíc

Zaměstnanec má nárok na 5 týdnů dovolené.

6) Pracovní volno

Zaměstnavatel pak dále poskytuje další volno s náhradou mzdy v těchto výjimečných případech.

- Narození dítěte manželce / družce zaměstnance – 1 den
- Úmrtí, účast na pohřbu manžela, manželky, vlastního dítěte – 2 dny
- Vlastní svatba – 1 den
- Pohřeb rodičů – 1 den

Viz: Kolektivní smlouva C.3 (dostupná na intranetu JIC-HR)

7) Závodní stravování

Zaměstnanci mají možnost využívat služeb teplého stravování v závodní jídelně.

Viz: Kolektivní smlouva C.6 (dostupná na intranetu JIC-HR)

8) Zaměstnanecká doprava

Společnost organizuje dopravu pro své zaměstnance dle svozových tras.

Mapa svozových tras

Viz: Intranet <http://jicin.auto.contiwan.com/Lists/Informace/DispForm.aspx?ID=3>

9) Bezúročné zaměstnanecké půjčky pro potřeby bydlení

Podpora pro řešení bytové situace především nebydlícím zaměstnancům návratné bezúročné účelově vázané půjčky. Poskytování bezúročných půjček je vázáno na pořízení a rekonstrukci nemovitosti sloužící k trvalému bydlení zaměstnance po dobu trvání pracovního poměru u zaměstnavatele.

Podmínky pro získání:

Viz: Kolektivní smlouva C.11 (dostupná na intranetu JIC-HR) nebo http://jicin.auto.contiwan.com/25PE/Benefity/Finanční%20produkty/Zaměstnanecké%20půjčky_podminky2012.pdf

10) Bezúročné zaměstnanecké půjčky pro řešení krizové situace

Sociální výpomoc pro zaměstnance v krizové situaci (např. živelná pohroma, krádež majetku, apod.)

Viz: Kolektivní smlouva C.11 (dostupná na intranetu JIC-HR)

11) Služby rehabilitačního centra

- Nutné se předem objednat, uzávěrka přihlášek je v pondělí
- Kontaktní osoba:
- Návštěvy probíhají v pracovní době
- Místnost:

Viz: Úvodní strana intranetu

12) Jazykové kurzy

Kritérium pro umožnění účasti na kurzu je nezbytná potřeba znalostí příslušného jazyka pro plnění úkolů na dané pozici a zároveň stávající nedostatečná úroveň znalostí příslušného jazyka oproti úrovni, která je pro danou pracovní pozici vyžadována.

- Individuální kurzy
- Skupinové kurzy

Viz: JIC-HR intranet, vzdělání a profesní růst

13) Vzdělávací kurzy

Společnost umožňuje zaměstnancům další vzdělávání a osobní rozvoj v podobě kurzů. Podmínkou účasti na kurzu je vždy schválená „žádost o přihlášení na vzdělávací akci.“

- Interní kurzy – pokud je cílová skupina stanovené vzdělávací akce dostatečně velká
- Externí kurzy – firma spolupracuje se vzdělávacími institucemi

14) Odměny při příležitosti pracovních a životních výročí

Jako uznání a ocenění dosažených pracovních výsledků z dlouholeté práce pro rozvoj zaměstnavatele mohou být zaměstnancům poskytovány odměny při příležitosti.

- a více let celkové doby zaměstnání
- Životní jubileum let věku
- První skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod

Viz: Mzdový systém písm. M (dostupný na intranetu JIC-HR)

15) Mimořádné odměny – Bonus 13. mzda

Podmínky pro vyplacení odměny jsou dostupné v kolektivní smlouvě.

16) Mimořádná odměna – Bonus 14. Mzda

Podmínky pro vyplacení odměny jsou dostupné v kolektivní smlouvě.

17) Příspěvek na sportovní činnosti zaměstnanců

Lze koupit v Aquacentru v Jičíně. Zaměstnanec zaplatí Kč a obdrží bodovou permanentku v celkové hodnotě Kč. Na zadní straně je uveden seznam zařízení, kde lze permanentku využít.

Podmínky:

- Předložení identifikační karty zaměstnance
- Nárok na slevu 1x ročně

Viz: JIC-HR intranet, oddych a volný čas

18) Bezplatná zdravotní péče

- Poskytovatel pracovně-lékařských služeb
- Přítomnost v závodě

Viz: Kolektivní smlouva C.4 (dostupná na intranetu JIC-HR)

19) Večerní lyžování

- Kontaktní osoba:
- Pořádá se vždy ve středu podle účasti, přihlášky jen mailem (uzávěrka v ÚT 14:00)
- Doprava zdarma, min počet 10, max 45
- Aktuální informace na intranetu

20) Zájezdy do divadla

Pořádají odbory, aktuální informace jsou dostupné na intranetu

Závodní stravování

Služby zajišťuje externí firma v prostorách závodu

- Provozní doba*(Otevřeno od neděle od 22:00 do v pátku do 22:00)

05:15 – 06:30

07:00 – 10:30

13:30 – 14:30

15:15 – 18:00

21:00 – 23:00

00:15 – 02:00

02:30 – 04:50



Interní soutěž pracovníků linek

Soutěž je vyhlášena na určité období, v rámci něhož se sledují ukazatelé. Podle plnění ukazatelů jsou pak týmy výrobních linek obodovány.

Týmem se rozumí zaměstnanci, kteří pracují na stejné lince (noční, odpolední, ranní směna) včetně vedoucích linek.

Conti sport

Zaměstnanci mají možnost účastnit se cyklistických závodů a fotbalových zápasů.

Důležité zásady společnosti

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, PO a OŽP

- Každý zaměstnanec smí obsluhovat pouze ta zařízení, která spadají do jeho působnosti a k jejichž obsluze má oprávnění
- Zaměstnanec je dále povinen
 - a. Dodržovat požární a bezpečnostní nařízení
 - b. Nahlásit ihned svému nadřízenému jakýkoliv zdroj možného ohrožení osob nebo majetku společnosti a podle svých možností se účastnit na jeho odstraňování
 - c. Používat osobní a ochranné prostředky, kterými ho společnost pro výkon funkce vybavila
 - d. Účastnit se povinných školení BOZP
 - e. Všechny úrazy neprodleně nahlásit vedoucímu poškozeného

Viz: Pracovní řád – M9

Ochrana životního prostředí, ochrana zdraví, bezpečnost práce a požární ochrana (ESH)

- Dodržujeme příslušné zákony a interní směrnice
- Našimi procesy a výrobky významně přispíváme k ochraně životního prostředí, zejména k ochraně ovzduší
- Šetříme naše zdroje snížením spotřeby energie, vody, surovin a provozních materiálů
- Provádíme preventivní opatření a chráníme všechny osoby naší společnosti proti úrazům a nemocem z povolání
- Pro zamezení možných škod na zdraví, majetku a životním prostředí používáme krizový management
- Školíme, informujeme a motivujeme naše zaměstnance chovat se bezpečně a ohleduplně k životnímu prostředí
- Zapojujeme smluvní partnery, dodavatele a zákazníky do našich ESH aktivit
- Otevřeně komunikujeme s veřejností, úřady, státní správou a organizacemi o našich ESH plánech a činnostech

- Trvale prověřujeme a vyhodnocujeme výkonnost našich činností pro zajištění ESH a jejich trvalé zlepšování

Nejčastěji používaná cizí slova

TPM (Total Productive Maintenance)

- TPM znamená **totálně produktivní údržba**
- Systém údržby, který zahrnuje všechna zařízení - stroje, nářadí, přístroje, pomocná zařízení
- Má za cíl maximalizovat efektivnost výrobního zařízení
- Obsahuje 6 bloků



TPM tabule

1. Slouží k vizualizaci průběhu procesu odstraňování závad.
2. Záznam z průběhu workshopu TPM.
3. Sledování ostatních výrobních výsledků.
4. Vizualizace výsledku auditu 5S.
5. K záznamu ostatních abnormalit, které nelze označit TPM kartou.

5 S

Systém pro dosažení čistého a uspořádaného pracoviště.
Pochází z 5ti počátečních S japonských slov.

Seiri (Sortovat)

Seiton (Setřít)

Seiso (Stále čistit)

Seiketsu (Standardizovat)

Shitsuke (Sebedisciplinovanost)

1. krok – třídění a pořádek
2. krok – organizovat pracoviště
3. krok – zajištění čistoty
4. krok – udržovat přehledný a srozumitelný systém
5. krok – školení a disciplína

N.I.O. (Nicht in Ordnung)

Díly, které spadly na zem, patří do červené bedny.

LAYOUT

Je grafická podoba rozmístění a uspořádání jednotlivých zařízení (linek) v závodu.

CONTI CORE VALUES

Hodnoty a principy chování v rámci Conti, stěžejní hodnoty - důvěra, touha vítězit, svoboda k činům, soudržnost.

OŽP

Ochrana životního prostředí

PO

Požární ochrana

MGU (Motor Gear Unit)

Motorová převodová jednotka

EVP (Elektronická vakuová pumpa)

Elektronická vakuová pumpa

ESH (Environment, Safety, Security of Health)

Životní prostředí, bezpečnost, ochrana zdraví při práci a požární ochrana.

Jidoka

Jedná se o takový způsob výroby, kdy je znemožněno strojům nebo pracovníkům přidávat hodnotu na vadných výrobcích.

ZN (Zlepšovací návrh)

Pro podání návrhu slouží formulář, dostupný na intranetu.

- Pomáhá optimalizovat výrobní i nevýrobní procesy.
- Zabývá se odstraňováním plýtvání a zbytečných nákladů.
- Zvyšuje produktivitu.

- Zajišťuje konkurenceschopnost (díky tomu máme co vyrábět a máme práci).
- Optimální počet podaných návrhů je: 1x ročně každý zaměstnanec.

B.O.B.R.

Název procesu řízení zlepšovacích návrhů.

KVP (Kontinuerlicher Verbesserungs Prozess)

Koordinátor neustálého zlepšování ve výrobě.

VSM (Value Stream Mapping)

Mapování toku hodnoty. Je zaměřen na popis procesů, které přidávají a nepřidávají hodnotu výrobku. Cílem mapování toku hodnoty je navrhnout budoucí optimální stav tvorby produktu bez plýtvání.

Telefonní seznam

• Plant Management	(vedení)	JIC-W	601
• Production	(výroba)	JIC-PR	411
• Logistics	(logistika)	JIC-LO	311
• Industrial Engineering	(příprava výroby)	JIC-IE	402
• Quality Management	(kvalita)	JIC-QM	351
• Human Resources	(personální)	JIC-HR	602
• Finance/Controlling & IT	(účetárna)	JIC-FC	311
• ESH	(BOZP)	JIC-ES	448
• Purchasing	(nákup)	JIC-EK	345
• Product Development	(vývoj)	JIC-TE	351
• Continuous Improvement (neustálé zlepšování)		JIC-CI	440

Prostor pro Vaše poznámky

B. Výsledky ankety

Pro získání zpětné vazby byla uspořádána anketa. Co se respondentů týče, byli osloveni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již delší dobu. Výsledky z ankety přispěly ke zvýšení kvality příručky, díky tomu obsahuje srozumitelné informace, jež bude nový nastupující zaměstnanec potřebovat. Na začátku ankety bylo náhodně osloveno deset pracovníků, šlo o pracovníky z výroby i o technickohospodářské pracovníky. Při výběru respondentů byl brán ohled na dodržení zástupu všech věkových kategorií. Na konci ankety bylo vráceno osm anketních lístků.

Anketní lístek obsahuje celkem čtyři otázky, přičemž první otázka je rozdělena na pět podotázek. Respondenti u první otázky vyjadřují svůj názor, zda s uvedeným tvrzením souhlasí, částečně souhlasí či nesouhlasí. Zbylé tři otázky jsou polouzavřené, tady má respondent možnost uvést své postřehy.

1) Jak hodnotíte užitečnost příručky?

a. Příručka je přehledná, obsahuje informace, které potřebuji znát. Určitě se k ní znovu vrátím.

V první podotázce souhlasí sedm respondentů s tvrzením, že je příručka přehledná. Pouze jeden technickohospodářský pracovník vyjádřil nad tímto tvrzením malou pochybnost.

b. Příručka se mi líbí, avšak některým informacím zcela nerozumím.

U tohoto bodu respondenti označili svoji odpověď různorodě. Tři pracovníci nesouhlasí s tím, že informace uvedené v příručce jsou nesrozumitelné. Další tři pracovníci souhlasí s tímto tvrzením jen částečně. Jeden zaměstnanec zcela souhlasí s tvrzením týkající se špatné srozumitelnosti a jeden pracovník neoznačil žádnou odpověď.

c. Nápad vytvoření příručky se mi líbí, je však špatně uchopen. Některé informace zcela chybí.

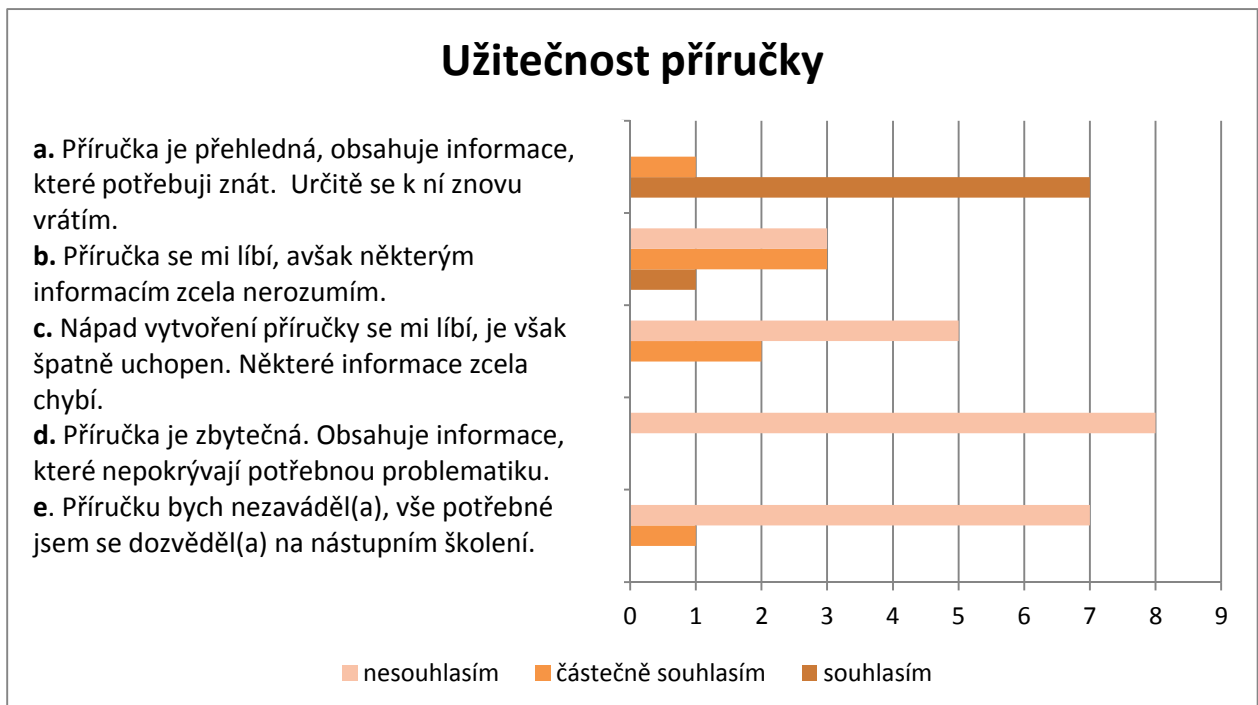
Většině respondentů se tento nápad líbí, zároveň jsou i toho názoru, že není špatně uchopen. Dva zaměstnanci s tímto tvrzením souhlasí jen částečně, buď se jim nelíbí nápad vytvoření příručky, nebo v ní postrádají informace.

d. Příručka je zbytečná. Obsahuje informace, které nepokrývají potřebnou problematiku.

V tomto bodě nastala jednoznačná odpověď, všichni tázaní nesouhlasí s tím, že příručka obsahuje informace nepokrývající potřebnou problematiku.

e. Příručku bych nezaváděl(a), vše potřebné jsem se dozvěděl(a) na nástupním školení.

Tento bod zohledňuje skutečnost, že nový zaměstnanci procházejí nástupním školením. Sedm respondentů reagovalo negativně vůči tvrzení. Zastávají tedy názor, že vytvoření takového materiálu by mohlo pomoci k lepší informovanosti nových zaměstnanců.



Graf 1 - Užitečnost příručky (Vlastní zpracování)

Graf 1 shrnuje graficky znázorněné výsledky první otázky. Dle výsledků lze soudit, že většina zaměstnanců by uvítala dostupnost materiálu, který shrnuje veškeré potřebné informace, v době kdy oni sami byli nováčky ve velké nadnárodní společnosti.

2) Doplnili byste příručku dalšími informacemi? Pokud ano, uveďte.

Druhá otázka má za cíl zjistit, zda je třeba příručku doplnit dalšími informacemi. Většina tázaných si myslí, že není třeba doplňovat příručku dalšími informacemi. To lze vyčíst z Grafu 2. V jednom případě byl uveden návrh o rozšíření informací v části věnované docházce.

Jedná se o přidání návodu, jak postupovat v případě ztráty nebo poškození ID karty, s tím souvisí i pravidla pro používání náhradní karty. V druhém případě jde o doplnění hlavních deseti pravidel v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.



Graf 2 - Doplnění příručky dalšími informacemi (Vlastní zpracování)

3) Odstranili byste z příručky nějaké informace? Pokud ano, jaké?

Šest pracovníků je toho názoru, že není nutné informace odstraňovat. Ve dvou dotaznících se však objevila připomínka k přílišné podrobnosti. Jedná se především o uvádění konkrétních čísel v souvislosti s počty zaměstnanců, počet závodů společnosti Continental ve světě a jmenování firem, které zajišťují například stravovací služby. Tyto informace se často mění, není proto zajištěna aktuální správnost informací.

4) Jsou pro Vás veškeré údaje srozumitelné? Pokud ne, jaké?

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti pozitivně. To znamená, že žádná část příručky není nesrozumitelná.

Celkový výsledek ankety se jeví kladně. Většina tázaných zaměstnanců je toho názoru, že by tato příručka mohla pomoci novým zaměstnancům k rychlejší orientaci ve firmě. Nesporný význam vidí především ve snadném přístupu k informacím. Předpokládá se, že po závěrečné úpravě bude příručka rozdáвана během nebo po absolvování nástupního školení, jako podpůrný materiál adaptačního procesu.

5.2.2 Informační terminál

Ke zlepšení stávajícího adaptačního procesu by mohla přispět instalace informačního terminálu. Jedná se většinou o stojící dotykové zařízení, přes které by každý ze zaměstnanců měl přístup k osobním informacím pomocí své ID karty. Hlavní předností informačního terminálu je propojenost s celopodnikovým systémem. Zaměstnanec tak po přiložení ID karty zjistí, jaká školení musí absolvovat, počet dní zbývajících dovolené a spousta dalších informací. Existuje také možnost propojení se stravovacím systémem, díky které si zaměstnanec objedná jídlo na příští den, úhradu za jídlo lze strhnout přímo ze mzdy. Zařízení se instaluje na místo s vysokou frekvencí kolemjdoucích zaměstnanců například v okolí jídelny či vstupu do budovy. Terminál je k tomu přizpůsoben svým tvarem, neboť zabírá málo místa.



Obrázek 2 - Informační terminál (dostupné z <http://www.friendlyway.cz/empire19.php>)

5.2.3 Adaptační víkend

Poslední návrh, který je součástí této práce, spočívá v uspořádání aktivního víkendu s kolegy z oddělení. Hlavním cílem akce je poznání svých kolegů na neformální půdě a umožnění tak snazšího zapojení se do kolektivu. V první řadě se provede průzkum potenciaální skupiny zaměřený na zájmy a volnočasové aktivity. Dle výsledků se vytvoří návrh několika variant, do kterých jsou zapojeny hry stmelující kolektiv. Konečný výběr víkendu je v rukou samotných zaměstnanců, záleží na nich, jakým způsobem budou hlasovat. Z hlediska finanční stránky by byl víkend financován příspěvkem od zaměstnavatele a zbytek doplacen zaměstnanci.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozdělena do 6 kapitol. První kapitola je věnována všeobecnému uvedení do odborné oblasti této práce. Ve druhé kapitole je nastíněn problém, jenž se práce snaží vyřešit. Rovněž jsou zde popsány metody, které budou k řešení problému využity. Třetí kapitola shromažďuje poznatky z odborné literatury, další část analyzuje současný stav adaptačního procesu společnosti. V páté kapitole je uveden návrh doporučení ke zlepšení procesu adaptace a shrnuje výsledky, ke kterým tato práce dospěla, v závěru je naznačena předpověď budoucího vývoje oblasti adaptace.

Současný stav adaptačního procesu ve firmě Continental Automotive Czech Republic s.r.o., závod Jičín, se stal námětem k této bakalářské práci. Jde především o to, že nově příchozí pracovníci jsou na nástupním školení konfrontováni s velkým množstvím důležitých informací, které si nejsou schopni ihned zapamatovat. V této chvíli jsou informace přístupné na intranetu. Zaměstnanci mají možnost nahlédnout do třech hlavních dokumentů, jimiž jsou pracovní řád, mzdový systém a kolektivní smlouva. K řešení této situace by mohla pomoci příručka, jež by přehledně shrnula informace týkající se důležitých oblastí, jako je například evidence docházky, firemní kultura, zaměstnanecké benefity a další vzdělávání. Nový pracovník by pak po absolvování nástupního školení obdržel tuto příručku jako souhrn všech informací, k níž se bude moci kdykoliv vrátit. Snížilo by se tak riziko, že zaměstnanec důležité informace přeslechne nebo si je nezapamatuje.

S ohledem na růst významu řízení lidských zdrojů se zvyšuje i význam adaptačního procesu ve firmě. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že i většina firem bude muset dříve či později přistoupit k řešení svého adaptačního procesu. Čím dříve dosáhne nový zaměstnanec pocitu sounáležitosti s novým pracovním prostředím, tím dříve začne kvalitně plnit úkoly, které jsou od něj očekávány.

SEZNAM ZDROJŮ

Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- [3] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [6] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [7] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 154 s. ISBN 80-704-1212-7.
- [8] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

Elektronické zdroje

- [9] Interní materiály společnosti Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Jičín
- [10] JANDA, Josef. *Benefity:pohled do budoucnosti*. [online]. 25.9.2008 [cit. 2014-07-02]. Dostupné z:<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>
- [11] ZAJÍC, David. *HR trendy v kontextu českého trhu*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-62942480-hr-trendy-v-kontextu-ceskeho-trhu>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Logo společnosti (Interní zdroje společnosti)</i>	<i>10</i>
<i>Obrázek 2 - Informační terminál (dostupné z http://www.friendlyway.cz/empire19.php)</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 3 - Organizační struktura závodu Jičín (Vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázek 4 - Organizační struktura oddělení lidských zdrojů (Vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Užitečnost příručky (Vlastní zpracování)</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2 - Doplnění příručky dalšími informacemi (Vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Matice zpracování (Interní zdroje společnosti).....</i>	<i>12</i>
<i>Tabulka 2 - Swot analýza (Vlastní zpracování).....</i>	<i>23</i>

SEZNAM POUŽÍVANÝCH ZKRATEK

JIC–HR (Human Resources)

Personální oddělení v závodě Jičín

JIC-QM (Quality Management)

Oddělení kvality v závodě Jičín

JIC-CI (Continuous Improvement)

Oddělení neustálého zlepšování v závodě Jičín

JIC-PR (Production)

Oddělení výroby v závodě Jičín

QMS (Quality Management systems)

Systémy pro řízení kvality

ESH (Environment, Safety, Security of Health)

Životní prostředí, bezpečnost, ochrana zdraví při práci a požární ochrana.

BOZP

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

OŽP

Ochrana životního prostředí

PO

Požární ochrana

5S

System pro dosažení čistého a uspořádaného pracoviště

TPM (Total Productive Maintenance)

Totálně produktivní údržba

ZN

Zlepšovací návrhy

Conti Tým

Interní soutěž pracovníků montážních linek

CEC (Corporate Entry Conference)

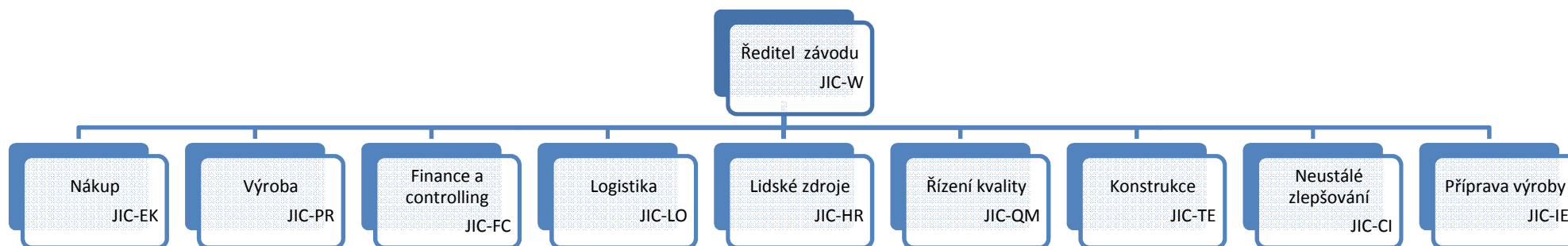
Mezinárodní informativní akce společnosti Continental

EKM

Elektronická kniha mistrů

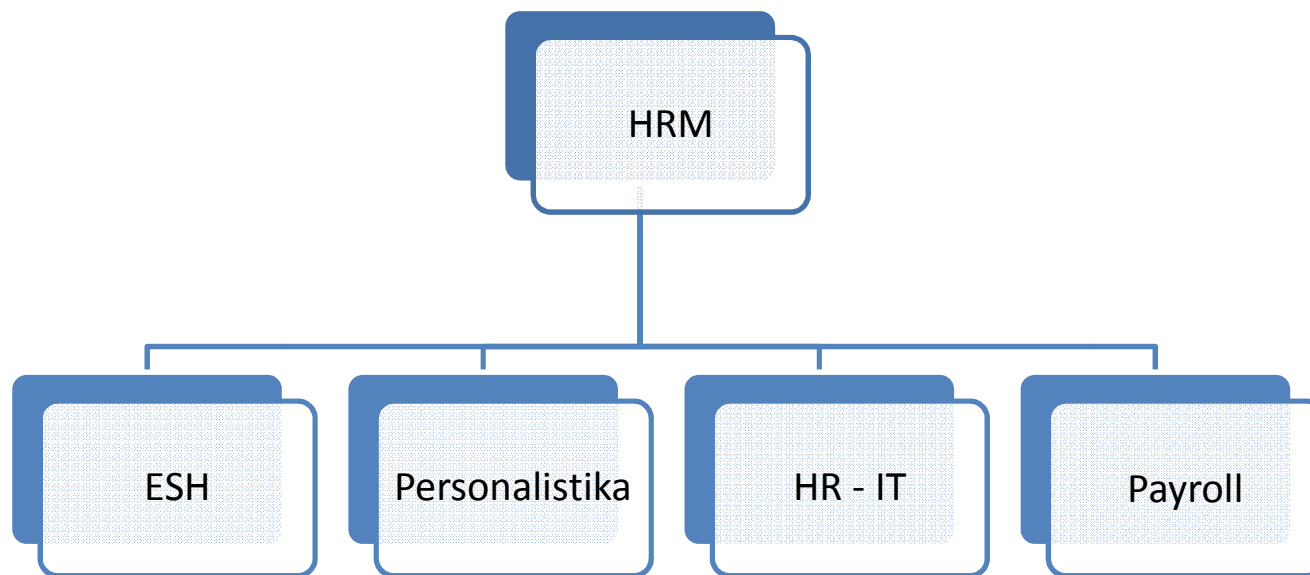
PŘÍLOHA

Organizační struktura závodu Jičín



Obrázek 3 - Organizační struktura závodu Jičín (Vlastní zpracování)

Organizační struktura úseku: Lidské zdroje JIC-HR



Obrázek 4 - Organizační struktura oddělení lidských zdrojů (Vlastní zpracování)



FIM UHK

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Lucie Rulcová

Obor studia:

Finanční management

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marcela Sokolová

Název práce:

Adaptace zaměstnanců ve firmě Continental Automotive Czech Republic s.r.o. Jičín

Název práce v AJ:

Adaptation of employee in the company Continental Automotive Czech Republic Co. Ltd., Jičín

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je analyzovat adaptační proces ve firmě Continental a navrhnout doporučení na zlepšení tohoto procesu, součástí bude i návrh příručky pro nové zaměstnance.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Analýza procesu adaptace ve společnosti
5. Návrh doporučení v oblasti adaptace pracovníků
6. Shrnutí výsledků
7. Závěr

Projednáno dne: *15.10.2014*

Podpis studenta

Rulcová L.

Podpis vedoucího práce